

## SCHEDA RELAZIONE DEL PROGETTO

### Premio Innovazione nei Servizi Sociali. Città di Rimini. Sesta Edizione.



<b>DATI IDENTIFICATIVI PER L'ISCRIZIONE</b>	
<i>Titolo del progetto</i>	Passaggio di lavoratori svantaggiati e disabili dalle cooperative sociali alle imprese
<i>Ente proponente</i>	Consorzio di Solidarietà Sociale Cooperative Sociali della provincia di Modena
<i>Settore/Ufficio proponente</i>	Ufficio Inserimenti Lavorativi
<i>Indirizzo (Via, Cap, Città, Provincia)</i>	Viale Corassori, 72 – 41100 Modena (MO)
<b>RELAZIONE DI PROGETTO</b> (max 10 cartelle, ciascuna di non oltre 2500 caratteri spazi inclusi)	
<p><b>N.B.</b> Realizzare la relazione descrittiva del progetto nelle pagine seguenti attenendosi all'indice proposto.</p>	
La relazione dovrà essere redatta in Corpo 12, Carattere Times New Roman, e la lunghezza non dovrà superare le 10 cartelle/pagine, ciascuna di non oltre 2500 caratteri spazi inclusi.	

**TITOLO**

Passaggio di lavoratori svantaggiati e disabili dalle cooperative sociali alle imprese

**TEMPI**

*Data di avvio*

Ottobre 2006

*Data (prevista) di conclusione*

Giugno 2008

**INTRODUZIONE**

*Destinatari*

Lavoratori di cooperative sociali della provincia di Modena con svantaggio fisico, psichico e sociale o disabili di età compresa tra i 30 e i 50 anni in carico ai servizi sociali e/o sanitari del territorio modenese.

*Contesto*

Nel territorio della provincia di Modena operano 20 cooperative sociali di tipo B, associate al Consorzio di Solidarietà Sociale. Complessivamente occupano circa 500 lavoratori svantaggiati, impegnati in lavori di manutenzione del verde, pulizie, igiene ambientale, custodia, ristorazione, attività di centralino, portinerie, servizi ausiliari nelle strutture per anziani, laboratori, ecc..

Le cooperative lavorano in stretta sinergia con i servizi socio-sanitari del territorio (Centri di Salute Mentale, Servizi per le Dipendenze Patologiche, Servizi Sociali dei Comuni, Case Circondariali e di Lavoro); inoltre il Consorzio di Solidarietà Sociale (d'ora in poi denominato CSS) gestisce in appalto alcuni servizi di inserimento al lavoro per conto del Comune di Modena, del Dipartimento di Salute Mentale di Modena (Distretti di Modena, Castelfranco Emilia e Carpi).

*Breve descrizione del servizio se esistente*

CSS si è dotato di un Ufficio Inserimenti Lavorativi che opera in stretto rapporto sia con le cooperative sociali sia con i Servizi socio-sanitari e svolge, attraverso la gestione dei servizi di mediazione al lavoro convenzionati con gli enti pubblici e locali, un'azione di mediazione, supporto e accompagnamento delle persone svantaggiate nel percorso di inserimento lavorativo.

Inoltre si occupa della progettazione e realizzazione di progetti innovativi in merito all'inserimento lavorativo e coordina e monitora l'attività formativa delle stesse cooperative (rispetto delle procedure, realizzazione di progetti personalizzati, rispetto del CCNL e degli integrativi, relazione con i servizi socio-sanitari invianti, attività formative verso i tutor delle cooperative, ecc.).

*Motivazioni*

Uno degli aspetti di mission caratteristici della cooperazione modenese è di favorire lo sviluppo di competenze e autonomie lavorative affinché il lavoratore svantaggiato possa,

dopo una fase di lavoro in cooperativa, accedere al mercato ordinario del lavoro delle imprese profit. La cooperazione sociale si pone pertanto nel territorio con un ruolo formativo transitorio, di “ponte” con il mercato del lavoro.

La maggior parte del fatturato delle cooperative di tipo B viene realizzato attraverso commesse affidate dalla Pubblica Amministrazione, secondo i dettami della Legge 381/91; non è però obiettivo del sistema realizzare del fatturato fine a se stesso o diventare “grandi imprese”.

Si vuole soprattutto svolgere un ruolo di “transito” per i lavoratori svantaggiati e qualificare soprattutto le metodologie di accoglienza, riabilitazione e formazione. Diventa perciò decisiva la realizzazione di una rete di interazione strutturata con le imprese del territorio per favorire l’uscita dei lavoratori con un buon livello di competenze acquisite e una consistente esperienza lavorativa e utilizzare i posti di lavoro nelle cooperative sociali per nuovi inserimenti lavorativi a favore delle persone con competenze più limitate

### *Analisi preliminari*

Il tema dell’uscita dei lavoratori svantaggiati dalle cooperative sociali e, di conseguenza, la conclusione del progetto personalizzato di inserimento lavorativo in un contesto protetto è attualmente di grande interesse sia per il Terzo Settore sia per la Pubblica Amministrazione.

Per alcuni lavoratori svantaggiati delle cooperative permane, anche dopo diversi anni, il bisogno di un contesto lavorativo protetto, in grado di tutelare il loro posto di lavoro nei momenti di ricaduta, di difficoltà o di crisi. Per molti altri invece, soprattutto laddove siano stati realmente raggiunti gli obiettivi in termini di incremento delle competenze tecnico-professionali e un discreto livello di autonomia personale, è possibile prevedere un passaggio ad imprese profit.

Non poche però sono le problematiche correlate a questo tipo di percorso.

In primo luogo, la difficoltà nel favorire il passaggio dal non profit al profit sta nelle scarse relazioni che le cooperative hanno con il sistema produttivo territoriale, perché tradizionalmente più legate alla Pubblica Amministrazione; a ciò si aggiunge una cultura della responsabilità sociale delle aziende che ancora fatica ad insinuarsi.

Infine va considerata la stessa complessità del passaggio dalla cooperativa sociale all’azienda, sia per l’aspetto formale, sia per quel che riguarda il vissuto delle persone coinvolte; infatti il lavoratore dovrebbe prima dare le dimissioni dalla cooperativa, poi fare un periodo di prova nell’azienda senza supporto specifico né certezza sulla continuità del suo nuovo posto di lavoro. L’esperienza di CSS ha dimostrato che spesso, nonostante le rassicurazioni di eventuale reintegro nella cooperativa sociale, sono gli stessi lavoratori a rifiutare questa opportunità.

### *Obiettivi*

Sensibilizzare la comunità (Istituzioni e operatori dei servizi socio-sanitari, Organizzazioni Sindacali, Associazioni Datoriali, famigliari e loro associazioni) sulla reale mission della cooperazione sociale e sul diritto al lavoro delle persone a rischio di emarginazione.

Produrre azioni concrete per la creazione di una sinergia più strutturata con il mercato del lavoro profit.

## COSTRUZIONE E DESCRIZIONE DEL PROGETTO

### *Metodologia e procedure*

La realizzazione del passaggio di lavoratori svantaggiati e disabili dalle cooperative sociali alle imprese profit si è concretizzata in azioni mirate al confronto con il mondo profit al fine di favorire una maggiore conoscenza dei rispettivi sistemi e poter agevolare il matching tra domanda e offerta di lavoro. Infatti:

- da una parte l'incontro con il mondo profit è caratterizzato da un'attenta analisi del profilo professionale richiesto in termini di competenze, funzionale ad una lettura maggiormente chiara della domanda e alla verifica del possibile passaggio dei lavoratori dalle cooperative alle imprese profit;
- dall'altra, la rilevazione delle competenze di tali lavoratori favorisce una maggiore consapevolezza e valorizzazione delle proprie capacità, spendibili anche nel mercato del lavoro profit.

I percorsi pertanto sono stati progettati in modo personalizzato sulla base delle seguenti fasi:

### **1. Ricerca aziendale**

La ricerca aziendale è stata attuata dalle cooperative sociali attraverso i diversi contatti che hanno con il mondo profit del territorio e dallo stesso Ufficio Inserimenti Lavorativi di CSS che ha al suo interno una funzione dedicata alla gestione di una rete strutturata con le imprese in collaborazione con il Servizio Politiche del Lavoro della Provincia di Modena e, su questo specifico progetto, con CNA (Confederazione Nazionale Artigiani).

L'incontro con il mondo imprenditoriale si è articolato nel modo seguente:

- **presentazione del progetto e dei suoi obiettivi e intervista all'azienda:** attraverso un confronto approfondito relativo alle caratteristiche dell'azienda: dati anagrafici, settore di appartenenza, attività e prodotti, dimensioni, disponibilità a partecipare al progetto, presenza di un referente aziendale formatore, contesto di accoglienza valido da un punto di vista relazionale, possibilità di concordare tempi e obiettivi verificabili attraverso specifici interventi e incontri di verifica, disponibilità all'assunzione al termine del percorso e relativa tipologia di contratto proposto alla persona;
- **analisi del profilo professionale:** in base alla figura richiesta dall'azienda si procede ad analizzare il profilo professionale (attraverso il relativo strumento operativo) per il quale si attiverà il percorso di inserimento lavorativo. Di seguito gli elementi di analisi:
  - formazione:** nella quale viene descritto il percorso formativo classico (Formazione scolastica e corsi di formazione/specializzazione) cui la professione si riferisce e le conoscenze linguistiche più richieste dal profilo;
  - competenze:** nella quale vengono descritte: le capacità di utilizzo di particolari strumenti (meccanici, artigianali ecc.) o le particolari abilità manuali (saper trasformare materiali o lavorare con piccoli oggetti...) e le competenze linguistiche e matematiche (di base) e quelle informatiche (di base e specialistiche) eventualmente richieste dal profilo professionale;
  - competenze trasversali** (di leadership, relazionali e di adattamento al contesto) nella quale si dà conto delle abilità sociali o metacompetenze richieste al soggetto dal profilo professionale in questione. Questo sistema di incrocio domanda e offerta di competenze, costruito su una griglia di rilevazione orientata alla valorizzazione e all'empowerment del

lavoratore, può consentire alle persone con più difficoltà di divenire visibili con tutte le loro potenzialità al mercato del lavoro.

## **2. Selezione del lavoratore**

La cooperativa sociale individua il lavoratore svantaggiato e/o disabile in relazione al profilo richiesto dall'azienda sulla base di criteri e modalità specifiche:

- il lavoratore deve aver acquisito nella cooperativa competenze professionali e trasversali adeguate a realizzare il passaggio nell'impresa profit;
- il lavoratore deve essere dipendente della cooperativa da almeno 6 mesi;
- la proposta di percorso viene fatta al lavoratore svantaggiato congiuntamente al servizio di inclusione sociale che ha in carico lo stesso (in genere Servizi Sociali dei Comuni, Centri di Salute Mentale, Servizi per le Dipendenze Patologiche), in seguito ad un momento di condivisione finalizzato ad individuare le azioni specifiche di supporto al lavoratore nella fase di passaggio

## **3. Orientamento**

L'Ufficio Inserimenti di CSS incontra il lavoratore candidato e svolge un colloquio individuale di orientamento attraverso un bilancio di competenze al fine di rilevare le competenze della persona seguendo una metodologia che valorizza la persona nelle sue diverse dimensioni:

- la dimensione biografia e le sue implicazioni (esistenziali, formative, professionali, relazionali);
- la formazione/educazione;
- il contesto d'azione identificato per la ricostruzione del proprio repertorio di competenze.

## **4. Matching domanda e offerta di lavoro**

L'Ufficio Inserimenti di CSS svolge una verifica di congruità e omogeneità di tutte le informazioni acquisite nelle fasi precedenti: contesto aziendale, profilo richiesto, competenze e caratteristiche del lavoratore e procede all'attivazione del percorso di passaggio.

## **5. Il distacco del lavoratore**

Il passaggio del lavoratore svantaggiato dalla cooperativa sociale all'impresa si attua attraverso la formula del distacco formativo; egli infatti mantiene lo status contrattuale di dipendente della cooperativa per tutta la durata del percorso formativo nell'azienda (che può variare dal un minimo di 250 ore ad un massimo di 500 ore) e solo al termine, in caso di esito positivo e di raggiungimento degli obiettivi precedentemente concordati, viene assunto dall'impresa. In caso di esito negativo rimane dipendente della coop sociale e ritorna nel precedente posto di lavoro. Per la realizzazione del distacco è stata concordata una procedura specifica con la Direzione Provinciale del Lavoro di Modena che prevede una Convenzione di Esperienza Formativa tra CSS, la cooperativa sociale e l'impresa.

## **6. Azione di tutorship**

Tutti gli interventi previsti all'interno del percorso sono coordinati dal tutor della cooperativa sociale da cui proviene il lavoratore svantaggiato, che ha una funzione di mediazione tra i bisogni della persona e le esigenze del sistema produttivo.

Determinante al buon andamento del passaggio dei lavoratori e in particolare del conseguimento dell'obiettivo dell'assunzione è l'attività di tutoraggio: funzione di gestione, monitoraggio e valutazione in itinere e finale del percorso. Il compito del tutor di inserimento lavorativo è quello di guidare il lavoratore sia nell'acquisizione delle competenze tecniche e

specifiche legate ai compiti assegnatigli nel corso dell'esperienza, sia nell'inserimento relazionale nel contesto organizzativo attraverso colloqui individuali, verifiche periodiche con il lavoratore e il referente aziendale e, attivazione della rete di inclusione sociale, se necessario, finalizzata ad un supporto complessivo della persona. Gli strumenti di monitoraggio e valutazione del percorso utilizzati sono:

- *scheda colloqui periodici* del tutor inserimento lavorativo con il lavoratore;
- *scheda colloqui periodici* del tutor inserimento lavorativo con il referente aziendale;
- *griglia di osservazione*;
- *diario di bordo dell'esperienza* a cura del lavoratore

allo scopo di:

- rilevare in itinere incongruenze tra il percorso effettivamente attivato e quello progettato;
- rilevare eventuali difficoltà di inserimento di tipo relazionale e provare ad attivare soluzioni che inibiscano tempestivamente comportamenti che potrebbero compromettere il buon esito del percorso;
- monitorare le differenti variabili che entrano in gioco e in ultimo valutare l'esperienza in generale esprimendo un giudizio complessivo sulla base del conseguimento o meno degli obiettivi che il progetto del percorso aveva indicato.

### *Soggetti coinvolti*

La sperimentazione dell'azione di passaggio di lavoratori dalle coop sociali alle imprese è inserito all'interno del progetto Equal Sky – Sviluppo delle Competenze attraverso l'Apprendimento Innovativo, iniziativa comunitaria cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo, dal Ministero del Lavoro e dalla Regione Emilia Romagna sull'asse dell'adattabilità. Per Equal Sky è coinvolta un'ampia rete di soggetti del territorio: Modena Formazione, Ceis, Cerform, CSS Modena, CNA Modena, Ial Emilia Romagna, Ifoa, Provincia di Modena Servizio Politiche del Lavoro. CSS è responsabile e soggetto attuatore dell'azione in oggetto in stretta collaborazione con la Provincia di Modena e CNA.

Inoltre per la realizzazione dei percorsi sono state coinvolte fin dalla fase di progettazione dei percorsi le cooperative sociali socie di CSS, le Organizzazioni Sindacali, le Centrali Cooperative e alcune imprese importanti del territorio con incontri e consultazioni specifiche.

### *Materiali predisposti*

Sono stati predisposti strumenti specifici per ogni fase del progetto:

- scheda di analisi aziendale redatta durante il primo contatto con l'azienda dalla cooperativa sociale o dal responsabile della ricerca aziendale di CSS;
- scheda di analisi del profilo professionale redatta dalla cooperativa sociale in seguito alla disponibilità dell'azienda di avviare il percorso;
- richiesta avvio del percorso contenente le informazioni relative all'azienda, al lavoratore candidato e alla tipologia di percorso redatta dalla cooperativa sociale e inviata all'Ufficio Inserimenti di CSS;
- bilancio di competenze utilizzato dall'Ufficio Inserimenti di CSS nella fase di orientamento. A tale scopo è stato elaborato uno strumento specifico di bilancio di competenze adattato alle caratteristiche delle persone svantaggiate che prevede una tempistica idonea alle capacità attentive di questi soggetti (spesso limitata) e contiene

alcuni contenuti specifici (ad es. il livello di consapevolezza dello svantaggio, delle difficoltà e delle potenzialità individuali).

- Convenzione di Esperienza Formativa siglata da CSS, cooperativa sociale, impresa e lavoratore coinvolto;
- scheda colloqui periodici del tutor inserimento lavorativo con il lavoratore ;
- scheda colloqui periodici del tutor inserimento lavorativo con il referente aziendale;
- griglia di osservazione;
- diario di bordo – autovalutazione del lavoratore durante il percorso
- relazione finale del percorso

Sono stati inoltre elaborati dei testi contenenti le procedure elaborate per il progetto e successivamente condivise con le cooperative sociali e i tutor coinvolti:

- schema procedure analisi aziendale e definizione profilo
- schema per l'accompagnamento dei lavoratori nel percorso di passaggio dalla coop all'impresa.

#### *Fasi di realizzazione*

La progettazione di dettaglio dell'azione di passaggio dei lavoratori svantaggiati dalle cooperative sociali alle imprese è suddivisa in tre fasi:

#### **1. Definizione della progettazione di dettaglio e delle tipologie dei beneficiari finali**

a: convocazione ed insediamento del gruppo tecnico dell'Ufficio Inserimenti Lavorativi al fine di condividere e definire la progettazione;

b: definizione delle tipologie dei beneficiari finali destinatari della sperimentazione;

c: analisi delle competenze possedute dai lavoratori svantaggiati e valutazione del fabbisogno formativo

#### **2. Selezione dei beneficiari finali, rilevazione delle competenze e definizione delle procedure e delle modalità di attuazione dei percorsi**

a: definizione dei criteri di selezione da adottare per la scelta dei beneficiari finali partecipanti alla sperimentazione;

b: definizione dello strumento di rilevazione delle competenze dei soggetti beneficiari.

c: definizione del coinvolgimento degli attori interessati, oltre a quelli già coinvolti nel progetto: imprese e loro associazioni, Organizzazioni Sindacali, servizi di inclusione sociale, ecc.

#### **3. Formazione destinata ai beneficiari intermedi (tutor di inserimento lavorativo delle cooperative sociali), sperimentazioni dei passaggi dei lavoratori (con svantaggio psicologico, fisico e sociale) dalle cooperative sociali alle imprese profit**

a: formazione destinata ai tutor inserimento lavorativo referenti del percorso del lavoratore svantaggiato al fine di migliorare le loro competenze ritenute di supporto al territorio;

b: definizione dei percorsi di inserimento lavorativo dalle cooperative sociali alle imprese profit (per lavoratori con svantaggio psicologico, fisico e sociale): progettazione, organizzazione, monitoraggio e valutazione (definizione modalità, procedure e strumenti).

#### *Aspetti innovativi da segnalare*

- La personalizzazione nella progettazione dei percorsi di passaggio: i percorsi sono progettati con criteri di flessibilità in base alle competenze e alle caratteristiche del lavoratore e dell'azienda ospitante;

- La modalità del distacco del lavoratore nell'impresa ha consentito un'esperienza formativa consistente finalizzata all'integrazione in un contesto lavorativo "non protetto". Il lavoratore pertanto, mantenendo per la durata del distacco la tutela contrattuale presso la coop sociale, può sperimentarsi in un contesto più complesso come quello aziendale con la consapevolezza di avere un solido "paracadute".
- Il sistema di accompagnamento e di tutorship: la presenza di un tutor della cooperativa sociale (oltre a quello aziendale), in grado di svolgere un ruolo di mediazione rivolto al lavoratore e all'azienda, con la possibilità di attivare la rete di sostegno (servizi di inclusione sociale), rappresenta un elemento di continuità tra il percorso protetto nella cooperativa e la sperimentazione nel nuovo contesto lavorativo.
- La rete: l'attivazione della rete di sostegno del lavoratore, sia quella relativa al supporto personale (servizi di inclusione sociale), sia quella relativa al sostegno dell'inserimento lavorativo (tutor) rappresenta un elemento rassicurante per il lavoratore e l'azienda.

L'elemento più innovativo del progetto è rappresentato dall'elaborazione di un Protocollo di Collaborazione siglato da CSS e CNA provincia di Modena per l'inserimento lavorativo delle persona e disabili e svantaggiate nelle imprese associate. Questo strumento ha consentito l'attuazione di procedure specifiche di comunicazione tra Cna e le imprese associate in merito alla diffusione del progetto, alla ricerca di imprese disponibili all'inserimento di persone disabili e svantaggiate dalle cooperative sociali, e all'attivazione dell'Ufficio Inserimenti di CSS come interlocutore non istituzionale privilegiato per attuare queste azioni in collaborazione con le imprese segnalate dall'associazione.

## **RISULTATI E VALUTAZIONE**

### *Risultati attesi*

- Creazione di una rete tra il sistema della cooperazione sociale e il mondo delle imprese profit del territorio
- Realizzazione di 40 percorsi di passaggio di lavoratori dalle cooperative sociali alle imprese profit
- Progettazione e sperimentazione di una metodologia e di strumenti idonei per i lavoratori svantaggiati, le cooperative sociali, i servizi di inclusione sociale e le imprese tutelando e garantendo le istanze di tutti i portatori di interesse al progetto
- Progettazione di una metodologia qualitativamente efficace e sostenibile nel tempo anche in assenza di finanziamenti straordinari (FSE). **L'obiettivo è infatti che questa progettazione possa rientrare nelle politiche del lavoro del territorio modenese.**

### *Criteri di valutazione*

La valutazione delle attività si basa su strumenti specifici di valutazione dei singoli percorsi (vedi par. *Materiali predisposti*) e su strumenti di monitoraggio generale per valutare i risultati complessivi e lo stato di avanzamento delle azioni.

Ad oggi (aprile 2008) sono stati raggiunti i seguenti risultati (non definitivi):

- Lavoratori coinvolti: n. 39 (14 con svantaggio psichico, 3 psico-fisico, 8 fisico, 10 sociale – dip. patologica, 4 fisico e sociale)
- Lavoratori che hanno concluso il percorso di passaggio: n. 29
- Lavoratori assunti nell'impresa profit: n. 24 (9 con svantaggio psichico, 1 psico-fisico, 5 fisico, 7 sociale dip. Patologiche, 2 fisico esociale)
- Imprese coinvolte: n. 31

- Tutor coinvolti che hanno usufruito della formazione specifica: n. 16

#### *Strumenti e metodologie di valutazione*

- Elaborazione strumenti specifici di monitoraggio dei percorsi (vedi par. *Materiali predisposti*)
- Report periodici sull'andamento generale dell'attività
- Strumenti di monitoraggio generale
- Incontri di valutazione con le cooperative e i tutor coinvolti
- Incontri di valutazione con i servizi di inclusione sociale
- Attivazione di un laboratorio territoriale di coinvolgimento dei portatori di interesse al progetto: imprese e loro associazioni, Organizzazioni Sindacali, Centrali Cooperative, Enti Pubblici e Locali.

### **RISORSE**

#### *Costo complessivo del progetto*

Il costo complessivo del progetto relativo alla progettazione e implementazione dell'attività di passaggio dei lavoratori svantaggiati dalle cooperative sociali alle imprese è di € 377.000 (coordinamenti, risorse umane, attività di mainstreaming, ricerca e selezione aziendale, rimborso retribuzione lavoratori occupati, ecc.)

#### *Fonti di finanziamento*

Il progetto è stato cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo, dal Ministero del Lavoro e dalla Regione Emilia Romagna

#### *Risorse umane impegnate:*

- n. 1 Responsabile del progetto – Responsabile Ufficio Inserimenti CSS
- n. 1 Responsabile dei rapporti istituzionali
- n. 1 Coordinatore delle attività
- n. 1 Responsabile ricerca e relazioni aziendali
- n. 4 addetti ricerca aziendale
- n. 16 tutor delle cooperative sociali
- n. 2 addetti alle pratiche amministrative, rendicontazione e segreteria generale.

#### *Formazione*

È stata attuata una formazione specifica per la figura del tutor delle cooperative sociali, ritenuto il ruolo chiave per il buon esito del progetto, della durata di 40 ore nel periodo antecedente all'avvio dei primi percorsi di passaggio. Sono stati coinvolti tutor con esperienza pluriennale nell'attività di sostegno ai lavoratori svantaggiati nelle cooperative sociali di tipo B e di conseguenza sono state affrontate nel percorso formativo delle tematiche utili nell'instaurare e gestire un rapporto strutturato con le imprese.

Sono state approfondite le seguenti aree:

- Area giuridica: diritti e doveri dei lavoratori, legislazione del lavoro con particolare riferimento ai soggetti svantaggiati e disabili;
- Area economica aziendale e organizzativa: economia e management dell'impresa profit e della cooperativa sociale;
- Area politiche occupazionali e del lavoro: politiche attive nel territorio e funzione dei Centri per l'Impiego, il match tra domanda e offerta di lavoro;
- Area orientativa e di gestione dei gruppi: la relazione individuale di orientamento, le dinamiche del gruppo di lavoro, rilevazione ed elementi di mediazione dei conflitti.

*Risorse tecnologiche:*

Non sono state attivate specifiche risorse tecnologiche

**CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE***Positività e criticità*

I punti di forza evidenziati sono:

- I risultati: l'83% (risultato parziale) dei lavoratori svantaggiati al termine del percorso di passaggio è stato assunto nelle imprese; inoltre dal punto di vista qualitativo la realizzazione del Protocollo di Collaborazione tra CSS e CNA ha consentito l'implementazione di una relazione con le imprese del territorio più strutturata e regolata, dando maggiore visibilità nel mondo profit al sistema della cooperazione sociale e alla tematica dell'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate;
- Efficacia della metodologia seguita per l'attivazione dei percorsi di inserimento lavorativo: progettazione (ricerca aziendale mirata ad un confronto approfondito con il mondo profit), attività di accompagnamento al percorso (tutoraggio e monitoraggio);
- Soddisfazione dei lavoratori coinvolti: il passaggio da coop. sociale ad impresa profit rappresenta un obiettivo molto importante per la vita professionale ed umana

Le criticità rilevate sono:

- La necessità di rafforzare ulteriormente una rete strutturata con le imprese e le loro associazioni. L'obiettivo è infatti diffondere il Protocollo nel territorio e di entrare in rete con altre associazioni
- Rigidità temporale nell'accesso al finanziamento: in questo caso l'accesso al finanziamento dei percorsi ha richiesto spesso tempi lunghi non sempre compatibili con le esigenze delle imprese e dei lavoratori.

*Comunicazione interna ed esterna*

Incontri di diffusione dell'iniziativa con:

- le cooperative e i tutor coinvolti
- i servizi di inclusione sociale
- le imprese del territorio e le loro associazioni
- Attivazione di un laboratorio territoriale di coinvolgimento dei portatori di interesse al progetto: imprese e loro associazioni, Organizzazioni Sindacali, Centrali Cooperative, Enti Pubblici e Locali. Il laboratorio ha avuto una funzione di supporto all'attività attraverso la condivisione di aspettative e di prassi avviate tra le cooperative sociali e le imprese e di confronto per l'impostazione del progetto e l'individuazione di soluzioni ai principali problemi aperti. Questa occasione ha inoltre consentito ad alcune imprese e cooperative presenti di avviare delle relazioni nell'ottica di creare delle relazioni stabili e durature.

*Successive implementazioni*

L'obiettivo dell'iniziativa è stata di progettare una metodologia qualitativamente efficace e sostenibile nel tempo anche in assenza di finanziamenti straordinari (FSE). L'intento è infatti che questa progettazione possa rientrare nelle politiche del lavoro del territorio modenese; tale pratica infatti potrebbe essere sostenuta in modo costante con un finanziamento che possa garantire la copertura della fase di passaggio del lavoratore svantaggiato e l'attività di tutoraggio correlata.